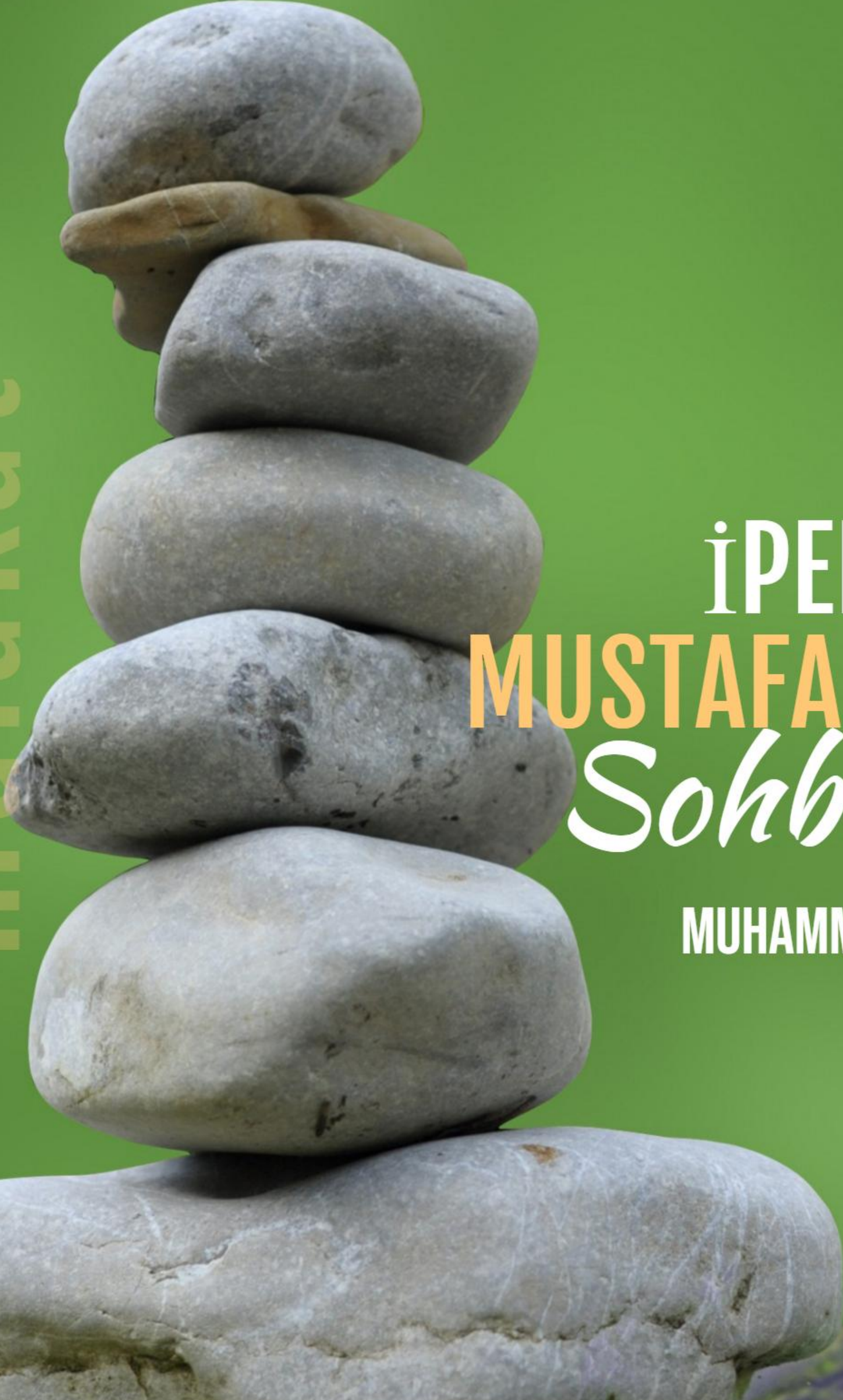
Winter January 15, 2019

Abdi İpekçi ile Her Hafta Bir Sohbet: "Sevk ve İdarecilik Eğitimi" I Konuk Mustafa Aysan

Muhammet Negiz



SEVK VE İDARECİLİK EĞİTİMİ



mülakat

ABDİ İPEKÇİ İLE MUSTAFA AYSAN *Sohbeti*

MUHAMMET NEGİZ

Abdi İpekçi ile Her Hafta Bir Sohbet: "Sevk ve İdarecilik Eğitimi" Konuk: Mustafa Aysan



Abdi İpekçi ile Her Hafta Bir Sohbet: "Sevk ve İdarecilik Eğitimi" Konuk: Mustafa Aysan

Abdi İpekçi, Her Hafta Bir Sohbet isimli köşesinde, Sevk ve İdarecilik Eğitimi konusu ile Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı müşaviri olan Mustafa Aysan'ı konuk etmiştir. Dönemin Milliyet gazetesinde tam sayfa yayımlanan söyleşiyi muhtemelen bir ilk olarak istifadenize sunuyorum… İşletmecilik Eğitimi Tarihi ya da İşletmecilik Tarihi çalışan araştırmacı ve öğrencilere yararlı olmasını dilerim.

Muhammet Negiz[1]
15.01.2019



konuğumuz:

MUSTAFA AYSAN

1933'te Tarsusta doğan Aysan Tarsus Kolejini bitirmiş, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinden mezun olmuştur. Harward Üniversitesi İşletme Fakültesinde yüksek lisansını yapan Aysan 1959-60 ders yılından itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsünde öğretim üyesi olarak görev almış, 1968 yılında doçent olmuştur. Halen İşletme Fakültesi Finanansal Muhasebe Kürsüsünde doçenttir. 1970 yılından itibaren sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının müşavirliğini yapmaktadır.

[1] Doktora öğrencisi, araştırmacı. mnergiz@live.com

her hafta bir sohbet

hazırlayan: ABDİ İPEKÇİ

Bu haftaki konumuz:

SEVK ve İDARECİLİK EĞİTİMİ

konuğumuz:

MUSTAFA AYSAN

1933'te Tarsusta doğan Aysan Tarsus Kolejini bitirmiş, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinden mezun olmuştur. Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesinde yüksek lisansını yapan Aysan 1959-60 ders yılından itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsünde öğretim üyesi olarak görev almış, 1968 yılında doçent olmuştur. Halen İşletme Fakültesi Finanansal Muhasebe Kürsüsünde doçenttir. 1970 yılından itibaren sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının müşavirliğini yapmaktadır.

İşletme eğitiminden geçenlerin, geçmemişlere nazaran başarı seviyeleri oldukça yüksektir. En yüksek ücreti de bu kurslardan geçenler almaktadır. Bir iş tecrübesi geçirdikten sonra, gelip işletmecilik eğitiminden, kurslardan geçenler de diğerlerine nazaran daha başarılı olmaktadırlar.

Yönetici bazı hallerde muhasebeden gelen raporları değerlendirmek ihtiyacını duyuyor. Bazı hallerde istatistiki incelemeler yapmak zorunda kalıyor. Bazı hallerde beşeri problemleri, teknik ve rakamlarla incelemek zorunda kalıyor. Çalışma kademesi yükseldikçe kendi alanından başka alanlarda da bilgiye ihtiyacı oluyor. Onun için işletmecilik öğretilirken bu çeşit eğitime önem veriliyor.

Bir çok düşünüre göre işletmecilik esas itibariyle bir sanattır ve bu sanat, yapa yapa öğrenilir. Tecrübenin yerini hiç bir şey alamaz. Bu tartışmaların bizim memleketimizde işletmecilik eğitimini götürdüğü nokta, ona verdiği yön, okullarımızda verilen eğitimin daha ziyade tatbikatın problemlerine dayatılmaya çalışılması olmuştur.

İPEKÇİ — Mustafa bey Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı konusunda bilgi almak istiyorum. Yalnız izin verirseniz önce Sevk ve İdarecilik nedir? Bunu açıklıyalım.

AYSAN — Sevk ve İdarecilik Eğitimi özellikle 2. Dünya Savaşından sonra yoğunlaşan ve İşletmelerin her uzmanlık dalında ve her fonksiyon alanında önceden tesbit edilmiş hedeflere ulaştırılmasını sağlayacak kararları veren elemanların yetiştirilmesi faaliyetidir. Genel Müdürden başlayıp Şefe kadar 5 — 10 kişiyi yöneten kişilere Sevk ve İdareci eleman deniyor. Bir imalât işletmesinde en aşağı kademedeki şef de bir yönetici elemandır, Sevk ve İdarecidir. En yüksek seviyede de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyeleri de Sevk ve İdareci ekibinin parçasıdırlar.

İPEKÇİ — Yöneticilik İkinci Dünya Savaşından önceki kuruluşlarda da mevcut olduğuna göre, 2. Dünya Savaşından sonra işin özelliği değişmiş mi oluyor?

AYSAN — Sevk ve İdarecilik eğitimi bilimsel şekilde isabetli karar almayı inceleyen, onun bir meslek şeklinde öğretimini hedef alan bir faaliyet olarak bütünü ile ve yoğun şekilde son 25 yılda ortaya çıkıyor. Sevk ve İdarecilik bir organizasyon olarak, işletmeleri ele alıp tetkik etmek ve tesbit edilen belirli hedeflere götürmeyi amaçlamaktadır. Bu şekliyle tabii meslek çok eskidir. Tarihte doğuşu askerlikteki «sevkülceyş» ile başlıyor. Bu nedenle ordu komutanlarıyla işletme yöneticileri birbirine çok benzerler. Aynı mesleğimde bir Generalin yönetimine özellikle işler görürler. Birinin hedefi savaşı kazanmak, öbürününki, işletmeyi ekonomik ve sosyal hedeflerine götürmektir. Şimdi Amerika Birleşik Devletlerinde her uzmanlık dalından kişiye özel bir eğitim alanı olarak incelemekte ve öğretilmektedir.

İPEKÇİ — Ne gibi bir eğitim veriliyor?

AYSAN — Sevk ve İdareci elemana önce genelleştici eğitim verilmektedir. Meselâ bir kimya mühendisine kendi ihtisas alanı dışında, bir grup insanı belirli ekonomik bir hedefe sevk etmek için gerekli bütün bilgiler veriliyor. Bu bilgiler genellikle ekonomi, muhasebe, pazarlama alanında olduğu gibi insan idaresi, insan yönetimi alanında da oluyor. Bu sürede kimya mühendisi, mesleğinin belirli bir safhasında, birkaç işçiyi yönetir hale geldiği zaman, kendisine, muhasebe bilgileri, pazarlama bilgileri ve kendi uzmanlık dalı dışındaki alanlarda neye ihtiyaç duyacaksa, o bilgiler veriliyor. Örnek olarak, benim öğrenim tarzım verilebilir. İktisat Fakültesinde ekonomi öğrenimi gördükten sonra, işletmecilik öğrenimi gördüm. İşletmecilik tahsili, bazı alanlarda daha önce gördüğümüz konularla ilgili idi. Fakat bazı alanlarda hiç görmediğimiz konuları kapsamaktaydı. Meselâ, işletmecilik tahsil ederken ben biraz da mühendislik öğrenmişimdir. Bir parçanın yapımı için nasıl teknik resim çizilir, makinaya nasıl verilir, makinadan nasıl çıkar. İmalât işleri nasıl düzenlenir bunları öğrendim. Böylece, teknik konuları mühendislerle bilgili şekilde tartışacak kadar da mühendislik öğrendim.

İPEKÇİ — Ne gereği vardı bunun?

AYSAN — Çok alt kademelerde uzman olarak çalışırken, büyük gereği yok. Fakat kademe yükseldikçe uzmanlık alanındaki bilgiler yeterli olmamaya başlıyor. Çünkü yönetici bazı hallerde muhasebeden gelen raporları değerlendirmek ihtiyacını duyuyor. Bazı hallerde istatistiki incelemeler yapmak zorunda kalıyor. Bazı hallerde beşeri problemleri, teknik ve rakamlarla incelemek zorunda kalıyor. Çalışma kademesi yükseldikçe kendi alanından başka alanlarda da bilgiye ihtiyacı oluyor. Onun için bu işletmecilik öğretilirken bu çeşit eğitime önem veriliyor.

İPEKÇİ — Ama üst kademedeki yöneticinin, değişik alanlardaki faaliyeti, o alanlarda çalışanlardan daha iyi bilmesi mümkün mü, değil mi?

AYSAN — Mümkün değil. Bizim mesleğimizde bir işletmede çalışan kişiler, esas itibariyle iki kısma ayrılırlar. Bir kısmı işletme için karar verir. Şu veya bu yolu tercih etmek, şu işi yapmak, şu parçayı imal etmek, bu parçayı satmak gibi karar verir bir kısım yöneticiler. Bir kısım kişiler de yöneticiler bu kararları alırken ona, yardımcı olurlar. Bunlardan birincileri «emir — kumanda hattı» yöneticileri ve bu yöneticilere yardım eden uzmanlara da «kurmaylar» adı altında iki grupta inceleriz. İşletmenin içindeki, uzmanlık görevlerinde daha ziyade uzmanlık alanı bilgileri önemlidir. Fakat yöneticilik inceleyecek kadar o uzmanlık dalını da öğrenmek ihtiyacındadır.

İPEKÇİ — Ama bu her işletmede değişiyor. Meselâ bir sınai kuruluşu alalım. Sınai kuruluşlarda dahi tekstil işletmesiyle, ne bileyim, bir ağır sanayideki işletmenin konusu, problemleri-nin değişik olması lâzım. Bir gazete de kuruluş değil mi? Sınai kuruluşla hiç bir ilgisi yok. Bütün değişik kuruluşlarda görev alacak Sevk ve İdarecilerin, yöneticilerin aynı eğitimden geçmesi düşünülemiyeceğine göre, bilmiyorum belki de düşünülebilir. Ben konuya yabancı olduğum için meseleye böyle yaklaşıyorum. O zaman sevk ve idareci eğitimi her kuruluşun kendi yapısına göre ayrı hazırlanmak gerekir gibi geliyor bana.

AYSAN — Bu sözlerinizde büyük hakikat payı var. Ancak araştırmalar hangi tip işletmede çalışırsa çalışsın, yönetici elemanın belirli, ortak özellikleri bulunduğunu tesbit etmiştir. Biz bundan yararlanarak bu ortak özellikleri öğretmeye çalışıyoruz.

İPEKÇİ — Nedir bu sevk ve idarecinin ortak özellikleri?

AYSAN — Özellikler, sevk ve idareci elemanın yaptığı işin özelliğinden doğar. Bizim kitaplarımız ve bu konudaki yayınlar yöneticinin işletmede şu işleri yaptığını söylüyorlar: Yönetici işletmenin ya da belirli bir faaliyetin plânını yapar, kendisine bir hedef tesbit eder. Bunun için gerekli organizasyonu yapar, personel bulur, işleri bu personel arasında bölüştürür. Karar verir, uygular kararı. Sonra da uygulamayı denetler, takip eder işi ve sonuç alır. Bu faaliyeti sonunda işletmeyi önceden tesbit ettiği hedefe ulaştırmaya çalışır. Hem devlet yönetiminde, hem askeri yönetimde, hem işletme yönetiminde bu söylediğim işlerin yapılışında, nerede yapılırsa yapılsın, ortak taraflar bulunmuştur. Bu ortak özelliklerden en önemlisi, yöneticinin, sevk ve idare elemanının karar vermesidir. Zamanımızda yöneticiliği bir karar verme işlemi diye inceliyoruz. Karar verme işleminde sevk ve idareci eleman şöyle davranıyor. Karar kararını etkileyen bilgileri topluyor, o bilgilerin ışığında hem kendi bünyesindeki, kendi yapısındaki, bilgileri birleştiriyor, hem de işletmeyi dışardan etkileyen ekonomik bilgileri ekliyerek işletmesi için uygun olacak hedefi tesbit ediyor. Bu hedefe göre, gerekli kararını veriyor. Bu karardan sonra uygulamaya geçiyor. Bazı işletmelerde kendisi yapıyor uygulamayı. Bazı işletmelerde başkasına yaptırıyor. Ama muhakkak karar veriyor, sorumluluğu yükleniyor ve işletmeyi harekete geçiriyor. Harekete geçtikten sonra yönetici bazı olumsuz ve sınırlayıcı şartlar dolayısiyle, hedeflerinden uzaklaşan faaliyetleri hedeflere yaklaştırmak için, hedeflerle sonuçları karşılaştırıyor ve sapmaların önlenmesi için düzeltici kararlar da alıyor. İşte bu özellik, sevk ve idareci elemanın yalnız bazı bilgiler değil, bazı kabiliyetlerinin de olmasını gerektiriyor. Meselenin bizim memleketimize gelip tarzı çok ilgi çekicidir. 1959'de İstanbul Üniversitesi adına İktisat Fakültesi ve Harvard Üniversitesi adına Harvard İşletme Fakültesi, Ford Vakfının ve kamu ve özel kesim işletmelerinin işbirliği ile, İşletme İktisadı Enstitüsü kuruluyor. Hâlâ uygulanmakta olan Enstitünün İşletmecilik İhtisas programı, 9 aylık bir öğrenim vermektedir. Bu kursa bütün uzmanlık alanlarından üniversite mezunları alınmaktadır. Mühendis, coğrafya mezunu gibi. Birkaç defa eczacı ve doktor bile geldi. Öğrencilere muhasebe ve kontrol, pazarlama, beşeri münasebetler, finansman, işçi — işveren ilişkileri, üretim yönetimi gibi dersler verilmektedir. Bu süre sonunda ümit ediyoruz ki, o kurstan geçen elemanlar temel bazı bilgileri edinmiş olacaklar. Muhasebe konusunda bilgileri yoksa, elde etmiş olacaklar. İkinci ve daha önemli hedef isabetli karar alma kabiliyetlerini geliştirmiş olacaklardır. Amerika'da işletmecilik eğitiminin daha ziyade bir lisans — üstü program şeklinde yürütülmesinin önemli nedenlerinden biri, çeşitli uzmanlık dallarından kişilerin yukardaki konularda bilgilendirilmesi ve yöneticilik kabiliyetlerinin geliştirilmesidir. Bizim bu kursumuzun da hedefi, öğrencilere uzmanlıkları dışında bazı bilgiler vermek ve bir de karar almayı onların bir yaşayış düzeni şekline getirmek. Onun için son yıllarda, yönetici elemanların eğitimi için özel öğretim metodları geliştirilmiştir. Meselâ «Vak'a Metodu»nda öğrenciye her dersle en az bir karar, bir kaç karar verdirir. Bir öğretmenin yönetiminde bütün öğrenciler kendi kararlarını verir ve tartışırlar. Öğretmen, tartışmalara kendi görüşlerini katmadan, öğrencinin o konudaki kararını diğer arkadaşlarıyla karşılaştırması imkânlarını yaratır. Son zamanlarda geliştirilen «İşletme Oyunları» da bir işletmeyi okulda kâğıt üzerinde yaratır; harb oyunlarına benzer. İşletme oyununu örnekten, de çalışırken işletmeyi bazı hedeflere götürürler. İşletmenin bilânçosu, kâr — zararı çıkar, belirli aralıklarla. O bilânço ve kâr — zararda, alınan sonuçların hedeflerle karşılaştırılması sonucunda öğrenci notunu alır. O şekilde hem kabiliyetleri gelişmiş olur, hem de işletmeyi daha iyi anlama imkânını elde eder.

İPEKÇİ — Bu dokuz aylık bir eğitimle mi oluyor?

AYSAN — Çok değişik süreleri var. 9 aydan başlar, iki yıla kadar uzar.

İPEKÇİ — Ne zaman dokuz ay oluyor, ne zaman iki yıl oluyor?

AYSAN — Zamanımızda işletmecilik öğretimi, üç seviyede verilmektedir.

1. Lise'den sonra dört yıllık öğrenim veren okullarda bizim lisans programlarına benzeyen öğretim,
2. Bu derecelerden sonra, daha ziyade işletmelerde çalışarak yönetici elemanları yetiştiren «yüksek lisans» master programları,
3. Her bilim dalında olduğu gibi «doktora» programları. Ondan sonra iş hayatının ihtiyaçları için bir de üniversite sonrası, halen çalışan yöneticilerin bu alandaki kabiliyetlerinin geliştirilmesi için verilen kısa süreli kurslar şeklinde öğretim yapılmaktadır.

İPEKÇİ — Evet o noktaya gelmek istiyordum. Yani bu öğretim doğradan doğruya teorik bir öğretim şeklinde mi geliştiriliyor, yoksa pratikte bir işletmede çalışan adam, daha iyi yönetici olmak için, yahut yönetici kademesine gelmek için böyle bir eğitimden yararlanabiliyor mu?

AYSAN — Büyük ölçüde yararlanabiliyor. Fakat bizim memleketimizde üniversiteden sonra kısa süreli yönetici kurslarının sayısı çok azdır. Bazı öğretim kurumlarımız ve Sevk ve İdare Derneğinin açtığı kısa — süreli yönetici kursları vardır. Türkiye'de bir tek düzenli yönetici kursu vardır. O da İşletme İktisadı Enstitümüzün yaptığı üç ay süreli İşletme İdaresi Kursundan ibarettir. Bu kursun yılda 70 kişilik küçük bir kapasitesi vardır.

İPEKÇİ — Bu kurslara katılmak için lise mezunu yahut yüksek öğretim mezunu olmak gerekiyor mu?

AYSAN — Hayır efendim. Kısa süreli yönetici kurslarına katılmak için yüksek tahsil şartı yoktur. İşletme İktisadı Enstitümüzün yılda iki defa düzenlediği İşletme İdaresi Kursu için yüksek tahsil tercih sebebidir, ama yasaklayıcı bir şart değildir.

İPEKÇİ — Bir tartışma vardır Mustafa bey. Alaylı, okullu deyimiyle tanımlanabilecek bir tartışma. Gerçekte bir çok şeyin pratikte çalışarak, çekirdekten yetişerek daha iyi öğrenileceği ileri sürülür. Kitaplardan, derslerden hayat adamı yetişmiyeceği düşünülür. Bu yöneticilikte de zannediyorum böyle. Bu, tartışma yapılabilecek bir konu. Bir mesleğe girmiş, en alt kademesinden başlamış, onu fiilen çalışarak öğrenmiş ve üst kademeye çıkmış, yönetici olmuş. Doğrudan doğruya pratik tecrübe ve pratik bilgi ile... Tabii kabiliyeti de buna eklemek lâzım. Bu tartışmaya karşı işletmecilik, sevk ve idarecilik alanında verilen eğitimin yararını nasıl savunursunuz?

AYSAN — Efendim bu tartışma vardır, bütün ülkelerde yapılırdı. Bizim memleketimizde de çok canlıdır. Bu tartışmanın temelinde işletmeciliğin, yani işletmede karar verme tekniğinin tecrübeden büyük şeyler kazandığı meselesi vardır. Bu yüzden işletmecilik öğretimi eskiden tamamen teorik bir temele oturmuş ise de zamanımızda gittikçe daha pratikleşmektedir. Benim görüşüme göre iyi yapıldığı yerlerde iş hayatından alınan problemler, sınıfa götürülmekte ve orada öğrencinin tartışmasına açılmaktadır. Bir dereceye kadar öğretim kurumları, böyle davranmakla tartışmayı ortadan kaldırmayı düşünmektedirler. Bir çok düşünürlere göre işletmecilik esas itibariyle bir san'attır ve bu san'at yapa yapa öğrenilir. Tecrübenin yerini hiç bir şey alamaz. Önemli ekolleri vardır düşüncenin; bir ekolde tamamen nazari olarak konferanslarla öğretilebilir; bir ekol vardır, eğitim programlarını, sadece işletme problemleri üzerine kurmuştur. Bu tartışmaların bizim memleketimizde işletmecilik eğitimini götürdüğü nokta, ona verdiği yön, okullarımızda verilen eğitimin daha ziyade tatbikatın problemlerine dayatılmaya çalışılması olmuştur. Örnek olarak, İşletme İktisadı Enstitüsünde öğretim vak'a metoduna dayanır. Örnek olarak bu vak'a metodu ile öğretim, vak'aların yazılması faaliyeti diğer okullarımızda çok önemli sür'atle yayılmaktadır. Bu alanda önemli noksanımız, bu problemlerden yeterli miktarda yararlanamamış olmamızdır. Sevk ve [illegible] memin nedeni, bu kuruluşun 1964 yılında işletme sevk ve idarecilik eğitimine bütün olarak yaklaşan ilk kuruluş olmasındandır. O kuruluşun ilk faaliyetleri arasında vak'aların daha evvelde kurulmasına yardım etmiş olan Harvard Üniversitesinden alınmıştır.

İPEKÇİ — Ama Amerikan iş hayatından...

AYSAN — Tabii... Ondan sonra oradan alınan örneklerle burada mesele geliştirilmiş ve Türkiye'nin işletmeleri hakkında vak'a yazılması başlamıştır. Ama dediğim gibi elimizdeki malzemeler, henüz bütün ders programları için yeterli değildir. Bu konuda bazı önemli çabalar vardır.

İPEKÇİ — Peki Mustafa bey bu konuda eğitim yapan İşletme Fakültesi ve diğer başka Üniversitelerimizde de, Boğaziçi Üniversitesi, Orta Doğu gibi Üniversitelerimizde öğretim yapılırken ayrıca bir Eğitim Vakfı kurulmasına neden lüzum görülmüştür?

AYSAN — Bizdeki gelişmenin bir tarihçesi vardır. Memleketimizde böyle bir özel eğitime ihtiyaç olduğu konusundaki ilk tavsiyeler iktisadi devlet teşekküllerinin ilk yıllarında başlamış, 1933—35 yıllarında. Fakat ilk ciddi teşebbüsler hükümet tarafından ele alınmış tarzı, 1951 yılında yayınlanan bir Dünya Bankası raporundan sonra başlar. O raporun kesin tavsiyesi şöyle idi: Gerek kamu teşebbüslerinde, gerekse özel teşebbüs işletmelerinde sevk ve idareci eleman ihtiyacı çok yüksektir. Raporu yazan Dünya Bankası uzmanları, bu alanda özel bir eğitime başlanmasını tavsiye etmişlerdir. Dünya Bankası bu raporu yayınladıktan sonra İktisat Fakültesi, Ford Vakfı, Harvard Üniversitesi, mesele ile ilgilenmişler; Türkiye'nin bu ihtiyacını karşılamak için ne gibi tedbirler alınabilir diye düşünceler başlamış ve sonunda İşletme İktisadı Enstitüsü kurulmuştur. Şu hedeflerle kurulmuş İşletme İktisadı Enstitüsü: Hem öğretim yapacak, tercihan lisansüstü programlar ve yönetici kursları düzenleyecek, araştırma yapacak, vak'a öğretim metodunu uygulayacak ve bu alanda öğretim üyesi yetiştirecek. Bütün bu hedefler İşletme İktisadı Enstitüsünce sıraya konmuş ve sıra ile geliştirilmeye başlanmıştır. İşletme İktisadı Enstitüsü modeli içinde gerçekleştirilemeyen bazı hedefler de olmuştur. Bu hedeflerden önemli bir kısmı çok kısa süreli yönetici kurslarıdır. Sonradan 1961'de kurulan Sevk ve İdare Derneği daha ziyade bu sonuncu alanda faaliyet göstermiştir. Ondan sonra bu alanla ilgili başka alanlarda teşebbüsler olmuş ve bir süre sonra bu hızlı gelişme diğer üniversitelere de sıçramıştır. Yine bu hızlı gelişme, mevcut öğretim elemanları üzerinde o kadar büyük bir baskı yaratmıştır ki, bu alanda okullara özel olarak bakacak, bu değişik kuruluşları bir araya getirecek ve onların öğretim elemanları ve ders malzemesi ihtiyaçları için programlar yaparak, araştırma bursları verecek, öğretmenin işlerini kolaylaştıracak, onlara mali yardımda bulunacak bir kuruluşa ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu alandaki bu önemli hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmuştur, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı.

İPEKÇİ — Üniversiteler bu ihtiyacı karşılamaktan aciz mi?

AYSAN — Şüphesiz hayır.

İPEKÇİ — O zaman neye ayrıca böyle bir Vakfa gerek var.

AYSAN — Temel hedefi vakfımızın bu hedeflerin elde edilmesi için endüstri-üniversite işbirliğini sağlamaktır. Yoksa üniversitelerin kendi programları var. Ama tabii hem ders malzemelerinin elde edilmesi için, hem de öğretim üyelerinin Türk iş hayatının ihtiyaçlarını öğrenmeleri, Türk iş hayatının da öğretmenlerin ve eğitim kurumlarının ihtiyaçlarını anlamaları için böyle bir işbirliğine ihtiyaç hasıl olmuştur.

İPEKÇİ — Bu İşletme Fakültesinden yetişenler yalnız özel kuruluşlar için mi yetişiyor, yoksa kamu sektörü...

AYSAN — İşletme İktisadı Enstitüsünün hedefleri içinde kamu kesimi yöneticileri çok önemli yer alır. Ve uygulama da o yöndedir. Meselâ yönetici kurslarımızda büyük çoğunluk, iktisadi devlet teşekküllerinden gelir ve dokuz aylık programımızın mezunlarının gittiği yerler, çalıştığı yerler, her iki sektöre dağılmıştır. Elimizde tam rakkamlar olmadığı için veremiyorum. Fakat hem İşletme Fakültesinde ve hem de İşletme İktisadı Enstitüsünde araştırma ve ders verme hedefleri bakımından her iki sektör için de eleman yetiştirilir.

İPEKÇİ — Bu kurslardan veyahut bu eğitimden geçenlerin, o eğitimden geçmeyenlere oranla büyük bir farklılık gösterdiği iddia edilebilir mi?

AYSAN — Efendim, bizler iddia ediyoruz.

İPEKÇİ — Bu iddianızı nasıl kanıtlarsınız?

AYSAN — Son zamanlara kadar bu konuda bir büyük araştırma yoktu elimizde [illegible] re, yani İngilizce öğretim yapan müesseselerden mezun olanlara, ondan sonra da bu tür kurslardan mezun olanlara verilmektedir. Bu esirli bir örnektir. Fakat daha önce hiç araştırma olmadığı için bu bize bir temel yön göstermektedir. Okulların bazı araştırmaları vardır bu konuda. İşletme İktisadı Enstitüsünde yapılan bir araştırmada da bizim elemanlarımızın başarı seviyeleri tatminkâr bulunmuştur. Bu kurslardan geçmemiş olanlara nazaran başarı seviyeleri oldukça yüksektir. Ama bu rakkamlanamıyor. Bir çok iş adamının bize bildirdiklerine göre, mezunlarımızda çok önemli bir fark oluyor, bu kurslardan geçmemiş olanlara nazaran.

İPEKÇİ — Son olarak şunu sormak istiyorum Mustafa bey. Yine bu denemelerin ortaya çıkardığı gerçeklere dayanarak bu soruyu cevaplandırmanızı rica edeceğim. Acaba pratikte çalışmış olup sonradan gelip bu eğitimden, yahut kurslardan geçen mi daha başarılı oluyor, yoksa o pratik tecrübeye lüzum kalmadan böyle bir eğitimden ve kurstan geçen, pratik hayata girdiği zaman yine aynı başarıyı gösterebiliyor mu?

AYSAN — Pratikten geldikten sonra daha başarılı oldukları konusunda hiç şüphem yok. Benim tecrübem, 1959—60 ders yılından beri öyle olmuştur. Okullarımızda eğitim yapan, öğretim yapan bir çok arkadaşım bu konuda benimle hemfikir olacağını zannederim.

İPEKÇİ — Yani önce bir işletmede esasen çalışmakta olan bir eleman, girip bu kurstan, yahut eğitimden geçerse, öyle bir işletmede hiç çalışmadan öğretim ve kurstan geçene oranla daha başarılı oluyor.

AYSAN — Kesindir, aradaki bulgularımız; o iş tecrübesi olanlarla, olmayanları karşılaştırdığımız zaman iş tecrübesi olanlar genellikle daha başarılı oluyor.

İPEKÇİ — Çok teşekkür ederim.

Abdi İpekçi ile Her Hafta Bir Sohbet: "Sevk ve İdarecilik Eğitimi" I Konuk: Mustafa Aysan

İPEKÇİ: Mustafa Bey, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı konusunda, bilgi almak istiyorum. Yalnız izin verirseniz, önce Sevk ve İdarecilik nedir? Bunu açıklayalım.

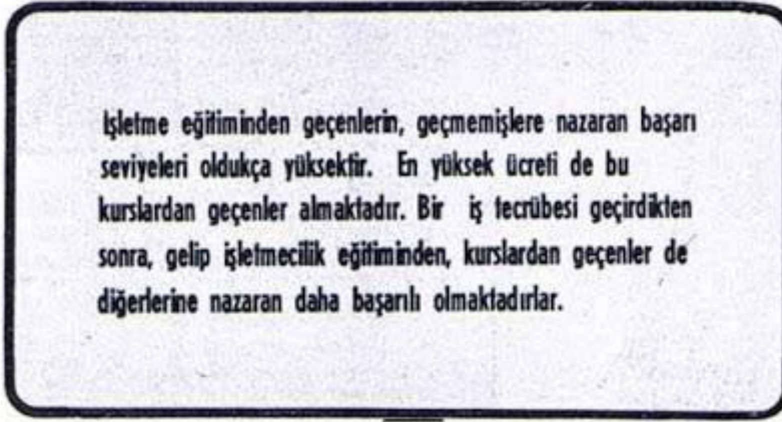
AYSAN:Sevk ve İdarecilik Eğitimi, özellikle 2. Dünya Savaşından sonra yoğunlaşan ve işletmelerin her uzmanlık dalında ve her fonksiyon alanında önceden tespit edilmiş hedeflere ulaştırılmasını sağlayacak kararları veren elemanların yetiştirilmesi faaliyetidir. Genel Müdürden başlayıp Şefe kadar 5-10 kişiyi yöneten kişilere Sevk ve İdareci eleman deniyor. Bir imalar işletmesinde en aşağı kademedeki şef de bir yönetici elemandır. Sevk ve İdarecidir. En yüksek seviyede de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyeleri de Sevk ve İdare ekibinin parçasıdırlar.

İPEKÇİ: Yöneticilik İkinci Dünya Savaşından önceki kuruluşlarda da mevcut olduğuna göre, 2. Dünya Savaşından sonra işin özelliği değişmiş mi oluyor?

AYSAN: Sevk ve İdarecilik eğitimi bilimsel şekilde isabetli karar almayı inceleyen, onun bir meslek şeklinde öğretimini hedef alan bir faaliyet olarak bütünü ile ve yoğun şekilde son 25 yılda ortaya çıkıyor. Sevk ve İdarecilik bir organizasyon olarak, işletmeleri ele alıp tetkik etmek ve tespit edilen belirli hedeflere götürmeyi amaçlamaktadır. Bu şekliyle tabii meslek çok eskidir. Tarihte doğuşu askerlikteki "sevkülceyş" ile başlıyor. Bu nedenle ordu komutanlarıyla işletme yöneticileri birbirine çok benzerler. Aynı mesleğimiz bir generalin yönetimine özellikle işler görürler. Birinin hedefi savaşı kazanmak, öbürününki, işlemeyi ekonomik ve sosyal hedeflerine götürmektir. Şimdi Amerika Birleşik Devletleri'nde her uzmanlık dalından kişiye özel bir eğitim alanı olarak incelenmekte ve öğretilmektedir.

İPEKÇİ: Ne gibi eğitim veriliyor?

AYSAN: Sevk ve İdareci elemana önce genelletici eğitim verilmektedir. Mesela bir kimya mühendisine kendi ihtisas alanı dışında, bir grup insanı belirli bir ekonomik hedefe sevk etmek için gerekli bütün bilgiler veriliyor. Bu bilgiler, genellikle ekonomi, muhasebe, pazarlama alanında olduğu gibi insan idaresi, insan yönetimi alanında da oluyor. Bu suretle, kimya mühendisi, mesleğinin belirli bir safhasında, birkaç işçiyi yönetir hale geldiği zaman, kendisine, muhasebe bilgileri, pazarlama bilgileri ve kendi uzmanlık dalı dışındaki alanlarda neye ihtiyaç duyacaksa, o bilgiler veriliyor. Örnek olarak benim öğrenim tarzım verilebilir. İktisat Fakültesi'nde ekonomi öğrenimi gördükten sonra, işletmecilik öğrenimi gördüm. İşletmecilik tahsili, bazı alanlarda daha önce gördüğümüz konularla ilgili idi. Fakat bazı alanlarda hiç görmediğimiz konuları kapsamaktaydı. Mesela, işletmecilik tahsil ederken, ben biraz da mühendislik öğrenmişimdir. Bir parçanın yapımı için nasıl teknik resim çizilir, makineye nasıl verilir, makineden nasıl çıkar, imalar işleri nasıl düzenlenir bunları öğrendim. Böylece teknik konuları mühendislerle bilgili şekilde tartışacak kadar da mühendislik öğrendim.


İşletme eğitiminden geçenlerin, geçmemişlere nazaran başarı seviyeleri oldukça yüksektir. En yüksek ücreti de bu kurslardan geçenler almaktadır. Bir iş tecrübesi geçirdikten sonra, gelip işletmecilik eğitiminden, kurslardan geçenler de diğerlerine nazaran daha başarılı olmaktadırlar.

İPEKÇİ: Ne gereği vardı bunun?

AYSAN: Çok alt kademelerde uzman olarak çalışırken, büyük gereği yok. Fakat kademe yükseldikçe uzmanlık alanındaki bilgiler yeterli olmamaya başlıyor. Çünkü yönetici bazı hallerde muhasebeden gelen raporları değerlendirmek ihtiyacını duyuyor. Bazı hallerde istatistiki incelemeler yapmak zorunda kalıyor. Çalışma kademesi yükseldikçe, kendi alanından başka alanlarda da bilgiye ihtiyacı oluyor. Onun için bu işletmecilik öğretilirken bu çeşit eğitime önem veriliyor.

İPEKÇİ: Ama üst kademedeki yöneticinin, değişik alanlardaki faaliyeti, o alanlarda çalışanlardan daha iyi bilmesi mümkün mü, değil mi?

AYSAN: Mümkün değil. Bizim mesleğimizde bir işletmede çalışan kişiler esas itibariyle iki kısma ayrılırlar. Bir kısmı işletme için karar verir. Şu veya bu yolu tercih etmek, şu işi yapmak, şu parçayı imal etmek, bu parçayı satmak gibi karar verir bir kısım yöneticiler. Bir kısım yöneticiler de yöneticiler bu kararları alırken, ona yardımcı olurlar. Bunlardan birincileri "emir-kumanda hattı" yöneticileri ve bu yöneticilere yardım eden uzmanları da "kurmaylar" adı altında iki grupta inceleriz. İşletmenin içindeki uzmanlık görevlerinde daha ziyade uzmanlık alanı bilgileri önemlidir. Fakat yöneticilik alanlarında "emir-kumanda hattı" içinde, işletmeci karar alıp onları uygulayacak ve sonra da uygulanıp uygulanmadığını kontrol edecek. İşte "emir-kumanda hattındaki yönetici" belirli bir uzmanlık dalına giren meseleyi onun uzmanıyla konuşacak, tartışacak, onunla gerekli kararı inceleyecek kadar da o uzmanlık dalını da öğrenmek ihtiyacındadır.

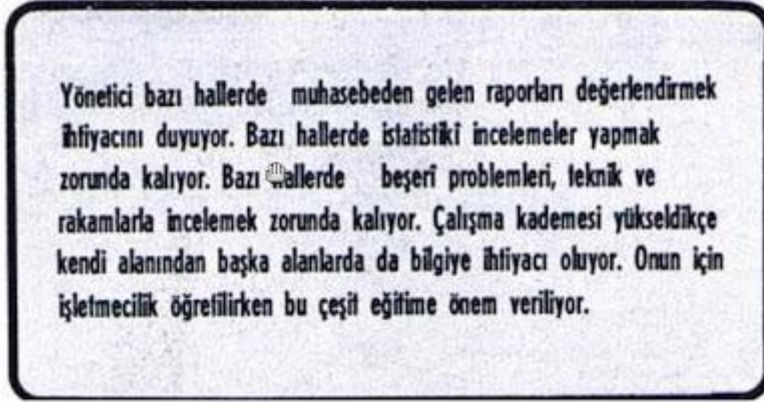
İPEKÇİ: Ama bu her işletmede değişiyor. Mesela bir sınaî kuruluşu alalım. Sınaî kuruluşlarda dahi tekstil işletmesiyle, ne bileyim, bir ağır sanayideki işletmenin konusu, problemlerinin değişik olması lazım. Bir gazete de kuruluş değil mi? Sınaî kuruluşla hiçbir ilgisi yok. Bütün değişik kuruluşlarda görev alacak Sevk ve İdarecilerin, yöneticilerin aynı eğitimden geçmesi düşünülemeyeceğine göre, bilmiyorum belki de düşünülebilir. Ben bu konuya yabancı olduğum için meseleye böyle yaklaşıyorum. O zaman sevk ve idareci eğitimi her kuruluşun kendi yapısına göre ayrı hazırlanmak gerekir gibi geliyor bana.

AYSAN: Bu sözlerinizde büyük hakikat payı var. Ancak, araştırmalar hangi tip işletmede çalışırsa çalışsın, yönetici elemanın belirli, ortak özellikleri bulunduğunu tespit etmiştir. Biz bundan yararlanarak bu ortak özellikleri öğretmeye çalışıyoruz.

İPEKÇİ: Nedir bu sevk ve idarecinin ortak özellikleri?

AYSAN: Özellikler, sevk ve idareci elemanın yaptığı işin özelliğinden doğar. Bizim kitaplarımız ve bu konudaki yayınlar yöneticinin işletmede şu işleri yaptığını söylüyorlar: Yönetici işletmenin ya da belirli bir faaliyetin planını yapar, kendisine bir hedef tespit eder. Bunun için gerekli organizasyonu yapar, personeli bulur, işleri bu personel arasında bölüştürür. Karar verir, uygular kararı. Sonra da uygulamayı denetler, takip eder işi ve sonuç alır. Bu faaliyeti sonucunda işletmeyi önceden tespit ettiği hedefe ulaştırmaya çalışır. Hem devlet yönetiminde, hem askeri yönetimde, hem işletme yönetiminde bu söylediğim işlerin yapılışında, nerde yapılırsa yapılsın, ortak taraflar bulunmuştur. Bu ortak özelliklerden en önemlisi, yöneticinin, sevk ve idare elemanının "karar" vermesidir. Zamanımızda yöneticiliği bir karar verme işlemi diye inceliyoruz. Karar verme işleminde sevk ve idareci eleman şöyle davranıyor: Evvela, kararını etkileyen bilgileri topluyor, o bilgilerin ışığında hem kendi bünyesindeki, kendi yapısındaki, bilgileri birleştiriyor, hem de işletmeyi dışardan etkileyen ekonomik bilgileri ekleyerek işletmesi için uygun olacak hedefi tespit ediyor. Bu hedefe göre, gerekli kararını veriyor. Bu karardan sonra uygulamaya geçiyor. Bazı işletmelerde kendisi yapıyor uygulamayı, bazı işletmelerde başkasına yaptırıyor. Ama muhakkak karar veriyor, sorumluluğu yükleniyor ve işletmeyi harekete geçiriyor. Harekete geçtikten sonra yönetici bazı olumsuz ve sınırlayıcı şartlar dolayısıyla, hedeflerinden uzaklaşan faaliyetleri hedeflere yaklaştırmak için, hedeflerle sonuçları karşılaştırıyor ve sapmaların önlenmesi için düzeltici kararlar da alıyor. İşte, bu özellik sevk ve idareci elemanın yalnız bazı bilgiler değil, bazı kabiliyetlerinin de olmasını gerektiriyor. Meselenin bizim memleketimize geliş tarzı çok ilgi çekicidir. 1954'te İstanbul Üniversitesi adına İktisat Fakültesi ve Harvard Üniversitesi adına Harvard İşletme Fakültesi, Ford Vakfı'nın ve kamu ve özel kesim işletmelerinin işbirliği ile İşletme İktisadı Enstitüsü kuruluyor. Hala uygulanmakta olan Enstitünün İşletmecilik İhtisas programı, 9 aylık bir öğrenim vermektedir. Bu kursa bütün uzmanlık alanlarından üniversite mezunları alınmaktadır. Mühendis, coğrafya mezunu gibi. Birkaç defa eczacı ve doktor bile geldi. Öğrencilere muhasebe ve kontrol, pazarlama, beşeri münasebetler, finansman, işçi-işveren ilişkileri, üretim yönetimi gibi dersler verilmektedir. Bu süre sonunda ümit ediyoruz ki, o kurstan geçen elemanlar temel bazı bilgileri edinmiş olacaklar. Muhasebe konusunda bilgileri yoksa, elde etmiş olacaklar. İkinci ve daha önemli hedef isabetli karar alma kabiliyetlerini geliştirmiş olacaklardır. Amerika'da işletmecilik eğitiminin daha ziyade bir lisans-üstü program şeklinde yürütülmesinin önemli nedenlerinden biri, çeşitli uzmanlık dallarından kişilerin, yukarıdaki konularda bilgilendirilmesi ve yöneticilik kabiliyetlerinin geliştirilmesidir. Bizim bu kursumuzun da hedefi, öğrencilere uzmanlıkları dışında bazı bilgiler vermek ve bir de karar almayı onların yaşayış düzeni şekline getirmek. Onun için son yıllarda, yönetici elemanların eğitimi için özel öğretim metodları geliştirilmiştir. Mesela, "Vak'a Metodu"nda öğrenciye her derste en az bir karar, birkaç karar verdirir. Bir öğretmenin yönetiminde bütün öğrenciler kendi kararlarını verir ve tartışırlar. Öğretmen, tartışmalara kendi görüşlerini katmadan, öğrencinin o konudaki kararını diğer arkadaşlarıyla karşılaştırması imkânlarını yaratır. Son zamanlarda geliştirilen "İşletme Oyunları" da bir işletmeyi okulda kâğıt üzerinde yaratır; harp oyunlarına benzer. İşletme oyununu oynarken, öğrenci, bir satış müdür gibi, bir fabrika müdürü gibi, belirli bir kısım şefi gibi karar verir. O kararların sonuçlarını da elde eder. Birçok okullarda uygulanan işletme oyunları içinde öğrenci, işletmesinin hedeflere yaklaşması ölçüsünde not alır. Grup halinde çalışırlar ve ekip halinde çalışırken işletmeyi bazı hedeflere götürürler. İşletmenin bilançosu, kar-zararı çıkarır, belirli aralıklarla. O bilanço ve kar-zararda, alınan sonuçların hedeflerle karşılaştırılması

sonucunda öğrenci notunu alır. O şekilde hem kabiliyetleri gelişmiş olur, hem de işletmeyi daha iyi anlama imkanını elde eder.


Yönetici bazı hallerde muhasebeden gelen raporları değerlendirmek ihtiyacını duyuyor. Bazı hallerde istatistiki incelemeler yapmak zorunda kalıyor. Bazı hallerde beşeri problemleri, teknik ve rakamlarla incelemek zorunda kalıyor. Çalışma kademesi yükseldikçe kendi alanından başka alanlarda da bilgiye ihtiyacı oluyor. Onun için işletmecilik öğretilirken bu çeşit eğitime önem veriliyor.

İPEKÇİ: Bu dokuz aylık bir eğitimle mi oluyor?

AYSAN: Çok değişik süreleri var. 9 aydan başlar, iki yıla kadar uzar.

İPEKÇİ: Ne zaman dokuz ay oluyor, ne zaman iki yıl oluyor?

AYSAN: Zamanımızda işletmecilik eğitimi, üç seviyede verilmektedir.

1-Liseden sonra dört yıllık öğrenim veren okullarda bizim lisans programlarına benzeyen öğretim,
2-Bu derecelerden sonra, daha ziyade işletmelerde çalışacak yönetici elemanları yetiştiren "yüksek lisans" master programları,
3-Her bilim dalında olduğu gibi "doktora" programları. Ondan sonra iş hayatının ihtiyaçları için bir de üniversite sonrası, halen çalışan yöneticilerin bu alandaki kabiliyetlerinin geliştirilmesi için verilen kısa süreli kurslar şeklinde öğretim yapılmaktadır.

İPEKÇİ: Evet o noktaya gelmek istiyordum. Yani öğretim doğrudan doğruya teorik bir öğretim şeklinde mi geliştiriliyor, yoksa pratikte bir işletmede çalışan adam, daha iyi bir yönetici olmak için, yahut yönetici kademesine gelmek için böyle bir eğitimden yararlanabiliyor mu?

AYSAN: Büyük ölçüde yararlanabiliyor. Fakat bizim memleketimizde üniversiteden sonra kısa süreli yönetici kurslarının sayısı çok azdır. Bazım öğretim kurumlarımız ve Sevk ve İdare Derneği'nin açtığı kısa süreli yönetici kursları vardır. Türkiye'de bir tek düzenli yönetici kursu vardır. O da İşletme İktisadı Enstitümüzün yaptığı üç ay süreli İşletme İdaresi Kursundan ibarettir. Bu kursun yılda 70 kişilik küçük bir kapasitesi vardır.

İPEKÇİ: Bu kurslara katılmak için lise mezunu yahut yüksek öğretim mezunu olmak gerekiyor mu?

AYSAN: Hayır efendim. Kısa süreli yönetici kurslarına katılmak için yüksek tahsil şartı yoktur. İşletme İktisadı Enstitümüzün yılda iki defa düzenlediği İşletme İdaresi Kursu için yüksek tahsil tercih sebebidir ama yasaklayıcı bir şart değildir.

İPEKÇİ: Bir tartışma vardır Mustafa Bey. Alaylı, okullu deyimiyle tanımlanabilecek bir tartışma. Gerçekte birçok şeyin pratikte çalışarak, çekirdekten yetişerek daha iyi öğrenileceği ileri sürülür. Kitaplardan, derslerden hayat adamı yetişmeyeceği düşünülür. Bu, yöneticilikte de zannediyorum böyle. Bu, tartışma yapılabilecek bir konu.Bir mesleğe girmiş, en alt kademesinden başlamış, onu fiilen çalışarak öğrenmiş ve üst kademeye çıkmış, yönetici olmuş. Doğrudan doğruya pratik tecrübe ve pratik bilgi ile... Tabii kabiliyeti de buna eklemek lazım. Bu tartışmaya karşı işletmecilik, sevk ve idarecilik alanında verilen eğitimin yararını nasıl savunursunuz?

AYSAN: Efendim, bu tartışma vardır, bütün ülkelerde yapılırdı. Bizim memleketimizde de çok canlıdır. Bu tartışmanın temelinde, işletmeciliğin yani işletmede karar verme tekniğinin tecrübeden büyük şeyler kazandığı meselesi vardır. Bu yüzden işletmecilik öğretimi eskiden tamamen teorik bir temele oturmuş ise de zamanımızda gittikçe daha da pratikleşmektedir. Benim görüşüme göre iyi yapıldığı yerlerde, iş hayatından alınan problemler, sınıfa götürülmekte ve orada öğrencinin tartışmasına açılmaktadır. Bir dereceye kadar öğretim kurumları, böyle davranmakla tartışmayı ortadan kaldırmayı düşünmektedirler. Birçok düşünürlere göre, işletmecilik esas itibariyle bir sanattır ve bu sanat yapa yapa öğrenilir. Tecrübenin yerini hiçbir şey alamaz. Önemli ekolleri vardır düşüncenin; bir ekolde tamamen nazari olarak konferanslarla öğretilebilir; bir ekol vardır, eğitim programlarını, sadece işletme problemleri üzerine kurmuştur. Bu tartışmaların bizim memleketimizde işletmecilik eğitimini götürdüğü nokta, ona verdiği yön, okullarımızda verilen eğitimin daha ziyade tatbikatın problemlerine dayatılmaya çalışılması olmuştur. Örnek olarak, İşletme İktisadı Enstitüsünde öğretim vak'a metoduna dayanır. Örnek olarak, bu vak'a metodu ile öğretim, vak'aların yazılması, faaliyeti diğer okullarımızda çok önemli sür'atle yayılmaktadır. Bu alanda önemli noksanımız, bu problemlerden yeterli miktarda yaratamamış olmamızdır. Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı'nın bir programı da pratik ders programları için işletmelerin şartlarını yansıtan ders programları için ders malzemeleri yaratılması geliştirilmesini yani bizim dilimizde vak'a yazılması faaliyetlerini hedef almaktadır. İşletme İktisadı Enstitüsünden sık sık söz etmemin nedeni, bu kuruluşun 1954 yılında işletme sevk ve idarecilik eğitimine bütün olarak yaklaşan ilk kuruluş olmasındandır. O kuruluşun ilk faaliyetleri sırasında vak'alar daha ziyade kuruluşa yardım etmiş olan Harvard Üniversitesinden alınmıştır.

Bir çok düşünüre göre işletmecilik esas itibariyle bir sanattır ve bu sanat, yapa yapa öğrenilir. Tecrübenin yerini hiç bir şey alamaz. Bu tartışmaların bizim memleketimizde işletmecilik eğitimini götürdüğü nokta, ona verdiği yön, okullarımızda verilen eğitimin daha ziyade tatbikatın problemlerine dayatılmaya çalışılması olmuştur.

İPEKÇİ: Ama Amerikan iş hayatından...

AYSAN: Tabii... Ondan sonra oradan alınan örneklerle burada mesele geliştirilmiş ve Türkiye'nin işletmeleri hakkında vak'a yazılması başlamıştır. Ama dediğim gibi elimizdeki malzemeler bütün ders programları için yeterli değildir. Bu konuda bazı önemli çabalar vardır.

İPEKÇİ: Peki Mustafa Bey, bu konuda eğitim yapan İşletme Fakültesi ve diğer başka Üniversitelerimizde de, Boğaziçi Üniversitesi, Orta Doğu gibi Üniversitelerimizde öğretim yapılırken ayrıca bir Eğitim Vakfı kurulmasına neden lüzum görülmüştür?

AYSAN: Bizdeki gelişmenin bir tarihçesi vardır. Memleketimizde böyle bir özel eğitime ihtiyaç olduğu konusundaki ilk tavsiyeler iktisadi devlet teşekküllerinin ilk yıllarında başlamış, 1930-35 yıllarında. Fakat ilk ciddi teşebbüsler hükümet tarafından ele alınış tarzı, 1952 yılında yayınlanan bir Dünya Bankası raporundan sonra başlar. O raporun kesin tavsiyesi şöyle idi: Gerek kamu teşebbüslerinde, gerekse özel teşebbüs işletmelerinde sevk ve idareci eleman ihtiyacı çok yüksektir. Raporu yazan Dünya Bankası uzmanları, bu alanda özel bir eğitime başlanmasını tavsiye etmiştir. Dünya Bankası bu raporu yayınladıktan sonra İktisat Fakültesi, Ford Vakfı, Harvard Üniversitesi mesele ile ilgilenmişler; Türkiye'nin bu ihtiyacını karşılamak için ne gibi tedbirler alınabilirler diye düşünceler başlamış ve sonunda İşletme İktisadı Enstitüsü kurulmuştur. Şu hedeflerle kurulmuş İşletme İktisadı Enstitüsü: Hem öğretim yapacak, tercihen lisansüstü programlar ve yönetici kursları düzenleyecek, araştırma yapacak, vak'a öğretim metodunu ve bu alanda öğretim üyesi yetiştirecek. Bütün bu hedefler, İşletme İktisadı Enstitüsünce sıraya konmuş ve sıra ile geliştirilmeye başlanmıştır. İşletme İktisadı Enstitüsü modeli içinde gerçekleştirilemeyen de bazı hedefler olmuştur. Bu hedeflerden önemli bir kısmı çok kısa süreli yönetici kurslarıdır. Sonradan 1961'de kurulan Sevk ve İdare Derneği daha ziyade bu konuda alanda faaliyet göstermiştir. Ondan sonra bu alanla ilgili başka alanlarda teşebbüsler olmuş ve bir süre sonra bu hızlı gelişme diğer üniversitelere de sıçramıştır. Yine bu hızlı gelişme, mevcut öğretim elemanları üzerinde o kadar baskı yaratmıştır ki, bu alanda okullara özel olarak bakacak, bu değişik kuruluşları bir araya getirecek ve onların öğretim elemanları ve ders malzemesi ihtiyaçları için programlar yapacak, araştırma bursları verecek, öğretmenin işlerini kolaylaştıracak, onlara mali yardımda bulunacak bir kuruluşa ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu alandaki bu önemli hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmuştur, Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı.

İPEKÇİ: Üniversiteler bu ihtiyacı karşılamaktan aciz mi?

AYSAN: Şüphesiz hayır.

İPEKÇİ: O zaman niye ayrıca böyle bir vakfa gerek var?

AYSAN: Temel hedefi vakfımızın bu hedeflerin elde edilmesi için endüstri-üniversite işbirliğini sağlamaktır. Yoksa üniversitelerin kendi programları var. Ama tabii hem ders malzemelerinin elde edilmesi için, hem de öğretim üyelerinin Türk iş hayatının ihtiyaçlarını öğrenmeleri, Türk iş hayatının da öğretmenlerin ve eğitim kurumlarının ihtiyaçlarını anlamaları için böyle bir işbirliğine ihtiyaç hâsıl olmuştur.

İPEKÇİ: Bu İşletme Fakültesi'nden yetişenler, yalnız özel kuruluşlar için mi yetişiyor, yoksa kamu sektörü...

AYSAN: İşletme İktisadı Ensitüsü'nün hedefleri içinde kamu kesimi yöneticileri çok önemli yer alır. Ve uygulama da o yöndedir. Mesela yönetici kurslarımızda büyük çoğunluk, iktisadi devlet teşekküllerinden gelir ve dokuz aylık programımızın mezunlarının gittiği yerler, çalıştığı yerler, her iki sektöre dağılmıştır. Elimizde tam rakamlar olmadığı için veremiyorum. Fakat hem İşletme Fakültesi'nde ve hem de İşletme İktisadı Enstitüsü'nde araştırma ve ders verme hedefleri bakımından her iki sektör için de eleman yetiştirilir.

İPEKÇİ: Bu kurslardan veyahut bu eğitimden geçenlerin, o eğitimden geçmeyenlere oranla büyük bir farklılık gösterdiği iddia edilebilir mi?

AYSAN: Efendim, bizler iddia ediyoruz.

İPEKÇİ: Bu iddianızı nasıl kanıtlarsınız?

AYSAN: Son zamanlara kadar bu konuda bir büyük araştırma yoktu elimizde. Fakat şimdi rahatlıkla söyleyebilirim. Geçen yıl Vakfımızın yaptığı bir araştırma içinde örnek alınan 300 mezunla ilgili incelemede mezunların ortalama ücretlerini karşılaştırdık. Ücreti bir gösterge olarak kullandık. İş hayatımızda en yüksek ücret mezunlardan bir yabancı dili iyi bilenlere, yani İngilizce öğretim yapan müesseselerden mezun olanlara, ondan sonra da bu tür kurslardan mezun olanlara verilmektedir. Bu sınırlı bir örnektir. Fakat daha önce hiç araştırma olmadığı için bu bize temel bir yön göstermektedir. Okulların bazı araştırmaları vardır bu konuda. İşletme İktisadı Enstitüsü'nde yapılan bir araştırmada da bizim elemanlarımızın başarı seviyeleri tatminkâr bulunmuştur. Bu kurslardan geçmemiş olanlara nazaran başarı seviyeleri oldukça yüksektir. Ama bu rakamlanamıyor. Birçok iş adamının bize bildirdiklerine göre, mezunlarımızda çok önemli bir fark oluyor, bu kurslardan geçmemiş olanlara nazaran.

İPEKÇİ: Son olarak şunu sormak istiyorum Mustafa Bey. Yine bu denemelerin ortaya çıkardığı gerçeklere dayanarak bu soruyu cevaplandırmanızı rica edeceğim. Acaba pratikte çalışmış olup, sonradan gelip bu eğitimden yahut kurslardan geçen mi daha başarılı oluyor, yoksa o pratik tecrübeye lüzum kalmadan böyle bir eğitimden ve kurstan geçen, pratik hayata girdiği zaman, yine aynı başarıyı gösterebiliyor mu?

AYSAN: Pratikten geçtikten sonra daha başarılı oldukları konusunda hiç şüphem yok. Benim tecrübem 1959-60 ders yılından beri böyle olmuştur. Okullarımızda eğitim yapan, öğretim yapan birçok arkadaşın bu konuda benimle hemfikir olacağını sanırım.

İPEKÇİ: Yani önce bir işletmede esasen çalışmakta olan bir eleman, girip bu kurstan yahut eğitimden geçerse, öyle bir işletmede hiç çalışmadan öğretim ve kurstan geçene oranla daha başarılı oluyor.

AYSAN: Kesindir, oradaki bulgularımız; o iş tecrübesi olanlarla, olmayanları karşılaştırdığımız zaman iş tecrübesi olanla genellikle daha başarılı oluyor.

İPEKÇİ: Çok teşekkür ederim.

Kaynak:

Abdi İpekçi ile Her Hafta Bir Sohbet: "Sevk ve İdarecilik Eğitimi" I Konuk: Mustafa Aysan, 04.02.1974, Milliyet, Sayfa 7, Aktaran: Muhammet Negiz, https://mnergiz.blogspot.com/2019/01/abdi-ipekci-ile-her-hafta-bir-sohbet-sevk-ve-idarecilik-egitimi-konuk-mustafa-aysan.html

NOTLAR

Sevk ve İdarecilik Eğitimi

ABDİ İPEKÇİ İLE HER HAFTA

MUSTAFA AYSAN